El sistema de administración de recursos humanos

En esta lectura, nos introducimos en la noción de sistema. Resulta importante aclarar que, cuando hablamos de la administración de recursos humanos, nos referimos a la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible con los recursos disponibles, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Ahora bien, ¿qué entendemos por sistema? En esta lectura, lo aprenderemos a partir de la relación de los conceptos teóricos con un caso práctico, ya conocido por nosotros: la organización Papel Uno Sociedad Anónima (S. A.).

- El sistema de administración de recursos humanos
- Sistema de administración
- Referencias

El sistema de administración de recursos humanos

Un sistema es un todo integrado por varias partes o elementos que se hallan interrelaciona. En esta lectura, nos introducimos en la noción de sistema. Resulta importante aclarar que, cuando hablamos de la administración de recursos humanos, nos referimos a la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible con los recursos disponibles, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

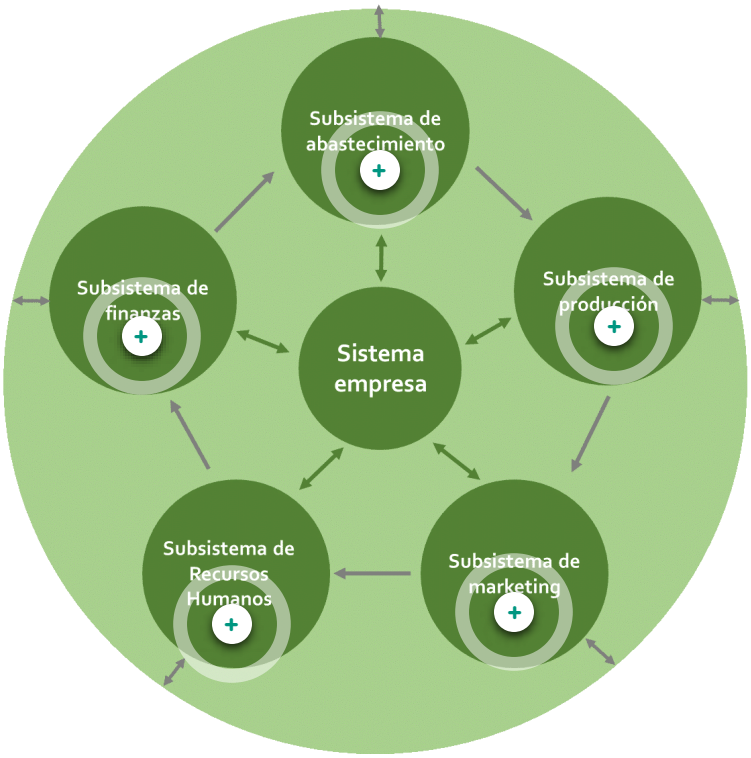
Ahora bien, ¿qué entendemos por sistema? En esta lectura, lo aprenderemos a partir de la relación de los conceptos teóricos con un caso práctico, ya conocido por nosotros: la organización Papel Uno Sociedad Anónima (S. A.), dos entre sí, para que precisamente, el sistema funcione. No obstante, cada una de las partes a su vez también constituyen un sistema, porque, al igual que el sistema mayor al que pertenecen, se encuentran conformadas por distintos elementos que interactúan permanentemente para la supervivencia de esta.

Entre la definición brindada por el autor Werther y Davis (2008) encontramos la siguiente: “un sistema consta […] de dos o más partes que interactúan”, pero que poseen límites claros y precisos” (p. 25).

Según el autor, una organización podría considerarse un sistema, dado que está compuesta por diversas áreas, divisiones, departamentos, etcétera, y tanto los subsistemas del cuerpo humano como los de la organización poseen límites claros y precisos (Davis, 2008).

En la siguiente figura, puede observarse cómo todos los componentes de una organización (entendidos como subsistemas) interactúan entre sí y condicionan su funcionamiento. Asimismo, dicha organización está inmersa en un ambiente externo que presenta determinadas características, las cuales influyen en su modo de operar. Dentro de cada subsistema, se encuentra una breve definición que delimita el campo de acción de cada uno.

Figura 1: Esquema del sistema empresa



Subsistema de finanzas

Área que se encarga de la gestión contable, de las inversiones y del manejo del presupuesto de la organización.

Subsistema de producción

Área destinada a la elaboración del producto o al diseño del servicio que da sentido a la existencia de la organización.

Subsistema de Marketing

Área destinada a la promoción y publicación del producto o servicio que ofrece la organización.

Subsistema de Recursos Humanos

Área que se encarga de la gestión de las personas, diseña y ejecuta procesos de incorporación, organización, desarrollo, mantenimiento y control.

Subsistema de abastecimiento

Área encargada de la adquisición de todos los productos y servicios que la organización requiere para operar..

Fuente: elaboración propia.

Entonces, ¿por qué se analiza la administración de recursos humanos como un sistema? Porque cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema que se relaciona de manera directa con todas las demás, conformando así el sistema de administración de recursos humanos. Además, cada subsistema tiene sus propios objetivos, que a su vez ayudan y repercuten en el alcance de las metas de los otros subsistemas, lo que afecta a todo el sistema de administración de recursos humanos. Por otra parte, como todo sistema abierto, este se ve afectado por el contexto o entorno externo en el que la organización de desenvuelve.

Figura 2: Sistema de administración de recursos humanos. Esquema

Subsistema de interacción de Recursos Humanos
Subsistema de organización de Recursos Humanos
Subsistema de retención de Recursos Humanos
Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos
Subsistema de auditoría de Recursos Humanos
Subsistema de Recursos Humanos

Subsistema de auditoría de Recursos Humanos

Vinculado con los mecanismos de control, las prácticas de higiene y seguridad y la ética en el trabajo.

Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos

Encargado de la capacitación de las personas que forman parte de la organización.

Subsistema de retención de Recursos Humanos

Responsable del diseño de los planes de beneficios y las políticas salariales de la organización.

Subsistema de organización de Recursos Humanos

Relacionado con la distribución del trabajo, el diseño y la descripción de los puestos y la evaluación del desempeño.

Subsistema de integración de Recursos Humanos

Destinado a la implementación de procesos, como la planeación, el reclutamiento y la planeación de personas.

Podemos concluir, entonces, que cada uno de los subsistemas que conforman el sistema de administración de recursos humanos desempeña su actividad central valiéndose de insumos o recursos para luego transformarlos y obtener un resultado. La efectividad de esta repercutirá en los subsistemas restantes.

El gerente de recursos humanos de cualquier organización deberá contemplar y tener presente el enorme grado de interdependencia que existe entre los distintos subsistemas, dado que un cambio ocurrido en uno de ellos afectará inevitablemente al resto.

Por ello, deberá propiciar que las distintas actividades y acciones llevadas a cabo persigan un objetivo mayor detrás del cual se alineen todos los esfuerzos y, en función de este, se evaluará su efectividad. De no lograrse los resultados esperados, deberán implementarse cambios y discontinuar el proceso.

Lo que caracteriza a los subsistemas de gestión de recursos humanos es:

- Interdependencia.
- Homogeneidad.
- Estabilidad.
- Similitud.
- Independencia .

SUBMIT

Figura 3: Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de administración de recursos humanos

Fuente: Werther y Davis, 2008, p. 22.

En esta imagen, puede observarse que la administración de los recursos humanos entendida como sistema requiere de un conjunto de insumos para poder operar, los cuales son transformados para convertirse en productos efectivos para el funcionamiento de las organizaciones. La calidad de los resultados a los que arriba (productos) retroalimentan de forma permanente el ciclo, permitiendo analizar la calidad de insumos (personas) con los que dispone la organización para enfrentar los desafíos que se le presentan.

En un sistema de administración de recursos humanos, el nivel de formación que poseen los empleados puede considerarse como un proceso de transformación.

- Falso, ya que se vincula con la educación y forma parte de un insumo con el que cuenta la organización para utilizarlo en diversos procesos de transformación para alcanzar los resultados deseados.

Verdadero, ya que la formación de las personas se encuentra entre los insumos que necesita la organización y los productos a los que llega.

SUBMIT

A continuación, observaremos la aplicación de estos conceptos teóricos en una situación práctica.

La organización Papel Uno S. A., como se comentó anteriormente, está atravesando una situación difícil que hace peligrar su continuidad en el mercado. Frente a esto, para comprender mejor la situación, los hermanos explican el funcionamiento diario para el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a la gestión de las personas, reconocen no tener un contacto muy fluido. Explican al respecto que no visualizan la necesidad de incrementar el vínculo con sus operarios, ya que las tareas que ellos tienen asignadas son sencillas y la mayoría las conoce muy bien. La misión de Marcos y Ezequiel es la de la coordinación del negocio; ellos atienden a los clientes y, de acuerdo con la demanda, comunican a los operarios la cantidad de producción requerida por semana.

Las finanzas son manejadas por un contador, el cual asiste a la organización al final de cada mes para efectivizar el pago de los salarios e informar los movimientos contables.

No existen reuniones de equipo con fines laborales ni con intenciones de fomentar la confianza entre los vínculos. A fin de año, se les da dinero extra a los operarios para que puedan decidir un almuerzo juntos, pero no es un espacio en el que participen los hermanos.

El clima se visualiza tenso y un tanto desganado. Marcos y Ezequiel comentan que no pueden confiar en las personas que se desempeñan dentro de la fábrica, ya que no son lo suficientemente fieles para esforzarse en pos del beneficio del negocio. Frente a esto, recuerdan lo ocurrido cuando intentaron captar nuevos clientes y, ante la necesidad de incrementar la cantidad de producción por las demandas extras de producto, muchos operarios trabajaban de mala gana, no cumplían la jornada de trabajo completa y pedían pagos

extraordinarios por horas extras, que consideraban que debían hacer para llegar al número de bolsas de papel producidas.

Todo esto generó una situación de estrés en la planta en general que, además de no cumplimentar con los pedidos de los nuevos clientes, los hermanos decidieron no apostar más a mejorar, ya que el equipo con el que cuentan actúa en detrimento del crecimiento del negocio. Ellos comentan: “Nuestra gente se conforma con lo que tiene, no quieren esforzarse más, y si uno les pide colaboración se encuentra con excusas o reclamos que siempre tienen que ver con el dinero, dinero que hasta hoy no disponemos”.

En la empresa, no existen premios (económicos o en calidad de reconocimiento). Consideran que nunca fue necesario disponer de una diferenciación jerárquica en la fábrica (para evitar competencias internas), por lo que todos ocupan el mismo lugar y gozan de los mismos derechos y obligaciones. A pesar de esto, saben que tienen unos cinco empleados que los denominan conflictivos: suelen llegar tarde o ausentarse sin motivos; además, alteran la dinámica del grupo, porque siempre están bajo una situación de reclamo y no mantienen un buen ritmo de trabajo.

Las decisiones son tomadas por Marcos y Ezequiel, principalmente. En algunas situaciones incorporan el criterio del contador, pero nunca han registrado la necesidad de hacerlo con los del sector operativo. Entienden que estos últimos desconocen las dificultades del negocio y que nada podría aportarles el hecho de hacerlos participar en temas de mayor complejidad.

Al momento, la rotación se encuentra en un 26,2 % anual. Es el número más alto al que han llegado, y si bien no se da entre los que tienen una antigüedad mayor a los diez años de trabajo, el problema se presenta con los recién llegados. Ante esto, los dueños explican que los nuevos no logran adaptarse al grupo de producción y, aunque desconocen la causa, infieren que el tipo de trabajo requiere esfuerzo físico que no todos están en condiciones de afrontar.

Por último, el espacio de trabajo necesita algunas mejoras edilicias, pero al momento no disponen de dinero suficiente para hacerlas. Hay una pobre ventilación (producto de las aberturas pequeñas), la iluminación es principalmente artificial y el nivel de ruido es elevado. Los elementos de protección personal con los que cuentan los empleados son los básicos, aunque explican que, a pesar de ser muy costosos, “ellos no valoran el esfuerzo de la empresa por adquirirlos y no los usan”, señalan los hermanos.

Sistema de administración

La administración nunca será igual en dos o más organizaciones, dado que esta dependerá de las características internas y externas de cada organización, de las diferentes variables organizacionales y de la relación que establezcan con el entorno. Entre las variables, podemos mencionar el proceso de toma de decisiones que se adopte, la comunicación y los estilos de comunicación predominantes, que determinarán cómo será su relación con el entorno, tanto interno como externo, y cómo serán las relaciones interpersonales. Es decir, afectarán a la forma de vincularse entre las personas que trabajan en una misma área y entre distintas áreas, y a cómo la empresa alienta o fomenta determinadas acciones y comportamientos internos, a través del uso de un sistema de recompensas y castigos creado para tal fin.

Para conocer aún más sobre estos diferentes sistemas de administración que afectan y repercuten en el área de recursos humanos, Chiavenato (2011) destaca a Likert, quien adoptó un interesante modelo comparativo al que denominó sistema de administración.

Veamos cuáles son.

Sistemas de administración de las organizaciones humanas

AUTORITARIO-COERCITIVO	AUTORITARIO-BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO

“Es un sistema administrativo autocrítico y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado” (Chiavenato, 2011, p. 91).

Siguiendo con nuestro análisis de la organización Papel Uno S. A., podemos decir que esta responde a un modelo autoritario-coercitivo. En el relato de los hermanos, puede deducirse un manejo del recurso humano poco flexible, que no apunta a su desarrollo, sino al uso de un conjunto de competencias acotadas y de baja complejidad para el cumplimiento de objetivos poco ambiciosos.

AUTORITARIO-COERCITIVO	**AUTORITARIO-BENEVOLENTE**	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO

“Es un sistema administrativo autoritario, pero menos duro y cerrado que el sistema 1. En realidad, es una variante del sistema 1. Más condescendiente y menos rígido” (Chiavenato, 2011, p. 91).

AUTORITARIO-COERCITIVO	AUTORITARIO-BENEVOLENTE	**CONSULTIVO**	PARTICIPATIVO

“Es un sistema administrativo que se inclina más al lado participativo que al autocritico e impositivo. Representa una disminución gradual de la arbitrariedad organizacional” (Chiavenato, 2011, p. 91).

AUTORITARIO-COERCITIVO	AUTORITARIO-BENEVOLENTE	CONSULTIVO	**PARTICIPATIVO**

"Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas" (Chiavenato, 2011, p. 91).
En el caso de Papel Uno S. A., no se registra participación entre las personas, lo cual está fomentado también por una débil (y hasta casi inexistente) comunicación ascendente. En este sentido, son los dueños de la compañía los que delimitan los cursos de acción, no transmiten claridad sobre estos al resto del personal y solicitan los requerimientos sin dejar abierto un espacio de conversación.

Figura 4: Sistemas de gestión de recursos humanos

Variables comparativas	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centrado en la cúpula de la organización que monopoliza las decisiones.	Centralización en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicación	Muy precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario. Prevalece la comunicación vertical descendente sobre la ascendente.	Se facilita el flujo de comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal	La comunicación es vital para el éxito de la empresa. La información se comparte por completo.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas	Se toleran con alguna condescenden	Se deposita en las personas una confianza	Trabajo en equipo. La formación de

	provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y se considera perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	cia. la organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	relativa. La empresa fomenta la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recomenpensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (sobre todo, salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recomponesas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones.

Fuente: Chiavenato, 2011, p. 93.

En la siguiente figura, se detallan las características centrales respecto a cómo opera cada sistema de gestión, desde el proceso de toma de decisiones, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y el manejo de las recompensas.

Frente a todo lo observado, no es extraño que las personas de Papel Uno S. A. trabajen con bajos niveles de motivación y que el grupo evidencie una débil integración y pertenencia al equipo. La confianza no parece ser

un aspecto que caracterice al grupo, habiendo delimitado espacios claramente diferenciados entre dos sectores que no quieren compartir en un mismo momento su tiempo de descanso.

No hay recompensas ni reconocimientos: esta acción transmite el mensaje de no es importante que se realicen las tareas de mejor forma de la requerida, ya que esta no será la causante de algún beneficio para quien la logre. No hay diferencias jerárquicas en el sector operativo ni se contempla la antigüedad, la experiencia o el conocimiento como un símbolo de distinción.

Asimismo, el poder está centrado en la cúpula. Marcos y Ezequiel “manejan el barco” sin comunicar la dirección a su gente, sino que solo les informan las acciones diarias para desarrollar.

En cuanto a los sistemas administrativos, una vez identificado el sistema en el que la organización esté transitando, se identificarán las maneras de administrar a las personas que trabajan en ella. Es el desafío de toda organización llegar, de a poco y de manera paulatina, al sistema 4, como vemos en la siguiente imagen.

Figura 5: Sistemas administrativos

Nota interesante

Sistemas administrativos

Parece haber una estrecha relación entre la tecnología en la organización y las características de su personal, así como de los sistemas administrativos. Entre más desarrollada y compleja es la tecnología, tanto mayor la preparación humana y mayor la necesidad del sistema 4.

Los cuatro sistemas administrativos permiten identificar las diferentes opciones para administrar a las personas dentro de las organizaciones. En un extremo está el sistema 1, que se refiere al comportamiento organizacional arbitrario, autoritario, autocrático, que recuerda en muchos sentidos lo estudiado sobre la teoría X. En el otro extremo, el sistema 4 se refiere al comportamiento organizacional democrático y participativo, que recuerda a la teoría Y. En esta gama de posibilidades es donde situamos la manera de administrar a las personas en las organizaciones. El desafío es desplazar las características, continua e incesantemente, al lado derecho de la gráfica, es decir, al sistema 4. Y hacia allá se orienta la brújula de la administración moderna de personas.

No se trata de cambiar todo absolutamente, sino de desarrollar una especie de revolución silenciosa pero muy poderosa: un cambio en la manera de tratar a las personas y transmitirles amplia libertad de acción, pensamiento, formación, relaciones humanas, elección de los métodos y procedimientos de trabajo.

Fuente: Chiavenato, 2011: p. 109.

Referencias

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.a ed.). México, D. F., MX: McGraw Hill.

Werther, W. B. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. *El capital humano en las empresas*. Recuperado de https://www.academia.edu/13281568/Administracion_de_Personal_y_Recursos_Humanos_William-b-Werther-6ta-Edicion-PDF-1